

# MANAJEMEN MUTU KINERJA DOSEN POLITEKNIK KESEHATAN

Oleh :

**Osman Syarief**

Universitas Pendidikan Indonesia

(e-mail: [osmansyarif@gmail.com](mailto:osmansyarif@gmail.com))

---

## ABSTRAK

Kompetensi rendah dari Politeknik Ilmu Kesehatan lulusan di Indonesia saat ini sedang dalam sorotan.. Berdasarkan penelaahan teoritis, kompetensi rendah dari lulusan disebabkan oleh rendahnya kinerja dosen. Dari sudut pandang teoritis, kinerja rendah dari dosen dapat dipengaruhi oleh motivasi dosen, komitmen, kepemimpinan dan iklim organisasi. Berdasarkan kerangka ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian kuantitatif melalui metode survei. Sampelnya adalah 161 dosen. Responden dari penelitian ini adalah dosen dan mahasiswa. Analisis jalur digunakan sebagai tehnik analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor rata-rata kualitas kinerja dosen di Politeknik Ilmu Kesehatan adalah dalam kategori rata-rata. Aspek pengajaran dan pembelajaran proses lebih dominan dibandingkan dengan kinerja aspek penelitian dan pelayanan masyarakat. Temuan ini menegaskan praktek saat ini dosen yang masih memprioritaskan pengajaran dan pembelajaran, daripada kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat. Variabel motivasi berprestasi, dosen komitmen, perilaku kepemimpinan, dan variabel iklim organisasi mempengaruhi dosen kinerja baik simultan dan individual. Ini berarti bahwa kinerja dosen dipengaruhi oleh motivasi berprestasi, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan, dan variabel iklim organisasi. Di antara empat variabel, motivasi berprestasi memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja dosen. Penelitian ini menawarkan strategi hyphotetic alternatif untuk mengelola peningkatan kinerja dosen yang dapat digunakan oleh para pemimpin Politeknik Ilmu Kesehatan.

**Kata kunci: Motivasi berprestasi, Komitmen, Perilaku Kepemimpinan, Iklim, Kinerja Dosen**

## ABSTRACT

*The low competency of the Polytecnic of Health Sciences graduates in Indonesia is currently under the spotlight. Based on the theoretical review, the low competency of the graduates is caused by the low performance of the lecturers. From the theoretical point of view, the low performance of the lecturers can be influenced by the lecturers' motivation, commitment, leadership and organizational climate. Based on this framework, the writer is interested to conduct the quantitative research through survey method. The population of the research is 268 lecturers and resulted in 161 lecturers as the sample. The respondents of this reseach are lecturers and students. Path analysis is used as the tehnique of analysis. The result of the research shows that the average score of the quality of the lecturers performance in the Polytecnic of Health Sciences is in average category. The aspect of teaching and learning proces is more dominant compared to the performance of the research and community services aspects. This finding confirms the current practice of the lecturers who still prioritize teaching and learning, rather than the research and community service activities. The variables of achievement motivation, lecturers' commitment, leadership behavior, and organizational climate variables influence the lecturers' performance both simultaneously and individually. It means that the lecturers' performance is influenced by achievement motivation, lecturers' commitment, leadership behavior, and organizational climate variables. Among the four variables, the achievement motivation has the strongest influence on the lecturers' performance. This research offers an alternative hyphotetic strategy for managing the improvement of lecturers' performance which can be used by the leaders of the Polytecnic of Health Sciences.*

**Keywords: Achievement motivation, commitment, leadership behavior, Climate, Lecturer Performance**

## PENDAHULUAN

Dalam Undang Undang No. 20. Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tercermin bahwa pembangunan pendidikan diharapkan menghasilkan manusia cerdas yang berbudaya dan memiliki kepribadian serta kemampuan berkembang. Melalui pendidikan yang bermutu diharapkan akan dihasilkan sumber daya manusia yang bermutu, terutama dalam penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berorientasi pada peningkatan penguasaan

ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), kemampuan profesional serta produktivitas kerja. Dengan adanya pendidikan yang bermutu, maka lulusan perguruan tinggi tersebut diharapkan mampu berkompetisi dalam kehidupan lokal, nasional dan internasional.

Sarana penting untuk meningkatkan dan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah pendidikan . Namun demikian kenyataannya bahwa perguruan tinggi di Indonesia

masih memiliki kemampuan yang rendah dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas. Hasil kajian Bappenas (2009) melalui survei terhadap tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas, ternyata sekitar 45% tenaga kesehatan masih belum siap bekerja. Hal ini berarti tidak semua lulusan secara otomatis langsung dapat menjalankan tugas dan fungsinya di Puskesmas. Atau dengan kata lain lulusan Politeknik Kesehatan di Indonesia masih memiliki kompetensi yang rendah untuk bekerja di Puskesmas. Fenomena ini menimbulkan keyakinan dan dorongan untuk membenahi proses pembelajaran pada Politeknik Kesehatan.

Fenomena di atas, apabila dibiarkan diduga akan berpengaruh terhadap mutu pelayanan kesehatan, yang akan menghambat terhadap tercapainya target peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (Human Development Index atau HDI) di Indonesia. Seperti dijelaskan UNDP (2009), Indonesia menempati urutan ke 111 dari 192 negara, dibawah Singapura dengan urutan ke 23, Brunei urutan ke 30, Malaysia urutan ke 66 dan Thailand urutan ke 87. Demikian pula dilihat dari indeks daya saing bangsa, berdasarkan World Competitiveness Report 2010, Indonesia menempati urutan ke 54, dibawah Singapore pada urutan ke 3, Brunei 28, Malaysia 26 dan Thailand 38. Menyikapi kondisi tersebut, perguruan tinggi termasuk Politeknik Kesehatan dituntut perannya dalam meletakkan landasan bagi pembentukan sumber daya manusia berkualitas yang mampu bersaing baik pada tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional.

Dari segi kebijakan sesungguhnya telah banyak upaya yang dilakukan pemerintah maupun Perguruan Tinggi dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia (dosen) dan daya saing lulusan perguruan tinggi, baik berupa regulasi maupun langkah-langkah kebijakan praksis lainnya. Dari segi kebijakan regulasi misalnya dengan ditetapkannya UU no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, UU no. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan PP no 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Sedangkan dari segi kebijakan praksis antara lain, yaitu: sertifikasi dosen, peningkatan kualifikasi dosen, penerapan ISO 9001-2008 secara bertahap, pemanfaatan ICT dalam penyelenggaraan pendidikan dan perkuliahan, peningkatan mutu proses perkuliahan, peningkatan sarana prasarana pendidikan, peningkatan publikasi ilmiah, dan peningkatan peran pendidikan tinggi dalam tri dharma pendidikan tinggi. Namun demikian, berbagai upaya di atas dalam implementasinya belum mampu meningkatkan mutu kompetensi lulusan. Menurut Robert E Slavin (2009); Sallis

(2007) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya mutu kompetensi lulusan adalah kinerja dosen. Berdasarkan pengkajian terhadap laporan pendidikan Politeknik Kesehatan Bandung tahun 2009/2010 dan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada bulan juli 2011, ditemukan bahwa mutu kinerja dosen belum optimal.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian pendahuluan yang relevan, banyak factor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen. Menurut Sutermeister (1976) terdapat tiga puluh dua faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, salah satu diantaranya adalah kinerja karyawan “ *the human contribution to productivity, or employees job performance are considered to result from : 1) Ability; 2) Motivation* (Sutermeister, 1976:11). Demikian pula dengan kinerja, banyak faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Masih menurut Sutermeister faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dan motivasi. Menurut Cascio (1995:76), menyebutkan bahwa kemampuan dan motivasi sebagai faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Kemampuan ditentukan oleh skill dan pengetahuan, sedangkan skill dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat. Menurut (Gonzi, Hager Dan Oliver, 1990) dalam Colin Marsh (2008:338), mengemukakan seorang profesional yang kompeten memiliki atribut seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap. Atribut ini mendasari competency dan sering dirujuk sebagai kompetensi. Menurut Robbins (2005:192), mengemukakan bahwa disamping kemampuan dan motivasi, faktor kesempatan (*opportunity*) perlu dipertimbangkan dalam kinerja.

Menurut Robbins & Moorhead and Griffin dalam Kottawatta (2007) mengatakan bahwa dua faktor sikap yang penting mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja karyawan dan komitmen. Hal yang sama dikemukakan oleh Rayton dalam Adriana W. Botha. (2008), bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh komitmen karyawan. Armstrong dan Barron (2008:17), menjelaskan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1) faktor personal, meliputi keterampilan individual, kompetensi, motivasi dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pemimpin, 3) faktor sistem yaitu sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, 4) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal. Menurut Wirawan (2009), kinerja dosen merupakan hasil sinergi dari

sejumlah faktor yaitu faktor internal dosen, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor internal dosen yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri dosen atau yang melekat pada dosen seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, motivasi, komitmen, keterlibatan kerja. Faktor – faktor lingkungan organisasi adalah visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, teman sekerja. Sedangkan faktor lingkungan eksternal organisasi yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja dosen. Beberapa faktor lingkungan eksternal yaitu kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya dan agama masyarakat dan kompetitor.

Berdasarkan identifikasi masalah serta dengan mempertimbangkan keterbatasan penulis, dalam penelitian ini ditentukan hanya empat variabel yang dipilih dan diduga berpengaruh

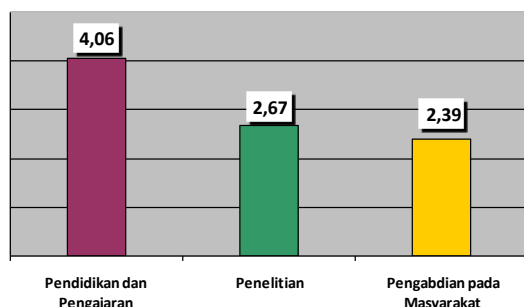
terhadap mutu kinerja dosen yaitu motivasi, komitmen, kepemimpinan dan iklim organisasi. Agar penelitian ini jelas arah dan tujuannya maka dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian meliputi motivasi berprestasi dosen, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi pengaruhnya terhadap mutu kinerja dosen di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung.

Berdasarkan kajian teori dan identifikasi masalah belum optimalnya mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan, dapat dirumuskan sub-sub masalah yang berpengaruh terhadap mutu kinerja dosen yaitu motivasi berprestasi dosen, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi. Dengan demikian dapat dirumuskan pertanyaan penelitian secara umum yaitu seberapa besar pengaruh motivasi berprestasi, komitmen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

## HASIL PENELITIAN

### Mutu Kinerja Dosen

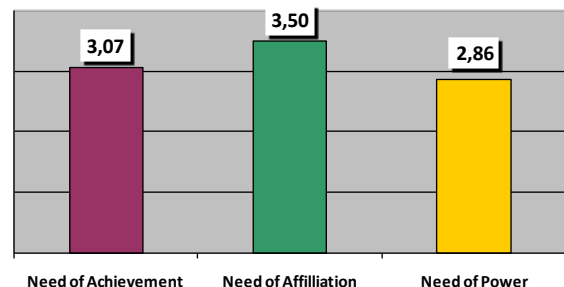
Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor untuk variabel mutu kinerja dosen adalah sebesar 3,04 dengan kategori cukup. Namun demikian dari tiga dimensi variabel mutu kinerja dosen yang dipelajari ternyata rata-rata skor tertinggi adalah dimensi pendidikan dan pengajaran dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,06. Sedangkan untuk dimensi penelitian dan pengabdian masyarakat diperoleh rata-rata skor masing-masing sebesar 2,67 dan 2,39. Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 1.



### Motivasi Berprestasi

Pada penelitian ini ternyata rata-rata skor untuk variabel motivasi berprestasi dosen diperoleh nilai sebesar 3,14 dengan kategori cukup. Namun demikian dari tiga dimensi variabel motivasi berprestasi yang dipelajari diperoleh rata-rata skor tertinggi yaitu dimensi *need of affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi) yaitu sebesar 3,50, selanjutnya diikuti oleh dimensi *need of*

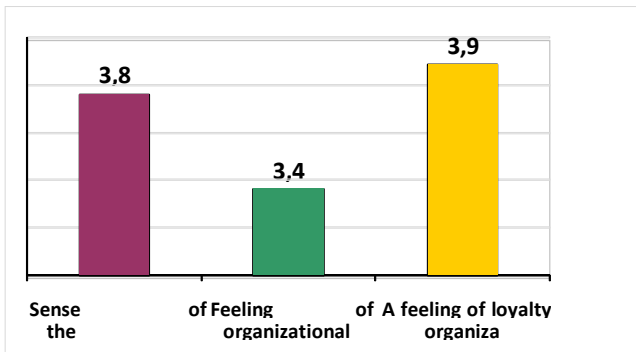
*achievement* dengan rata-rata skor sebesar 3,07 dan terakhir dimensi yang paling rendah adalah *need of power* dengan rata-rata skor sebesar 2,86. Lihat Gambar 2.



### Komitmen Dosen

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dari ketiga dimensi variabel komitmen dosen terhadap organisasi yang dipelajari, ternyata rata-rata skor tertinggi yaitu dimensi *A feeling of loyalty for the organization* (loyal terhadap organisasi) dengan rata-rata skor sebesar 3,98. Sedangkan rata-rata skor untuk kedua dimensi lainnya yaitu *Sense of identification with the organization goals* (identifikasi terhadap tugas-tugas yang akan dicapai organisasi) dan *Feeling of involvement in organizational duties* (keterlibatan dosen terhadap tugas-tugas organisasi) diperoleh rata-rata skor masing-masing sebesar 3,86 dan 3,46.

Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 3.

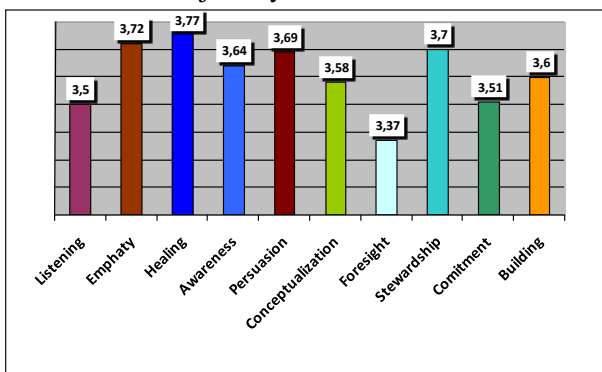


### Perilaku Kepemimpinan Ketua Jurusan

. Dari 10 dimensi variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan, ternyata dimensi perilaku *healing* (perilaku menyembuhkan), menempati rata-rata skor tertinggi yaitu 3,77. Dimensi Perilaku menyembuhkan diukur dengan indikator : 1) ketua jurusan / ketua program studi memberikan solusi terbaik terhadap setiap persoalan yang dihadapi lembaga. Sedangkan rata-rata skor terkecil dari dimensi perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi adalah dimensi perilaku *foresight* (kemampuan menetapkan dan meramalkan visi dan misi yang jelas) dengan rata-rata skor sebesar 3,37. Indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi perilaku *foresight* adalah: 1) ketua jurusan menetapkan dan merealisasikan visi dan misi dengan yang telah ditetapkan.

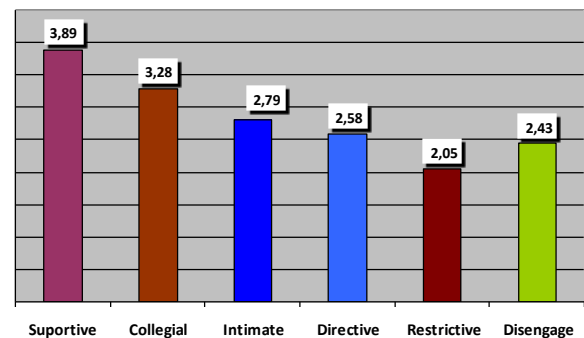
Apabila dilihat dari rata-rata skor secara berurutan dari rata-rata skor tertinggi sampai terendah maka urutan dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut : 1) perilaku *healing* (3,77); 2) perilaku *emphaty* (3,72); 3) perilaku *stewardship* (3,70); 4) perilaku persuasian (3,69); 5) perilaku *awareness* (3,64); 6) perilaku *building* (3,60); 7) perilaku *conseptualization* (3,58); 8) perilaku komitmen terhadap pertumbuhan manusia (3,51); 9) perilaku *listening* (3,50) dan 10) perilaku foresight (3,37).

Untuk lebih jelasnya lihat Gambar 4.



### Iklim Organisasi

Dari enam dimensi yang dipelajari pada variabel iklim organisasi ternyata dimensi *supportive* (keterdukungan) menempati rata-rata skor tertinggi yakni sebesar 3,89 diikuti dengan dimensi *collegial* (persahabatan) dengan rata-rata skor sebesar 3,28. Sedangkan untuk ke empat dimensi lainnya yaitu *intimate* (keintiman), *directive*, *restrictive* dan *disengaged* diperoleh rata-rata skor masing-masing 2,79; 2,58; 2,05; 2,43 keempat dimensi termasuk katagori cukup tinggi. Lihat Gambar 5.



### Hasil Perhitungan Analisis jalur

Sesuai dengan tujuan analisis jalur (*path analysis*) bahwa tujuan dari analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkan variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Untuk itu berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, dibawah ini akan diuraikan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel motivasi berprestasi (X1) , komitmen (X2), perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4), terhadap mutu kinerja dosen (Y), berikut ini

Tabel 1  
Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Kausal			Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X1	Melalui X2	
X1 terhadap Y	0,288	-	-	0,288
X2 terhadap Y	0,224	-	-	0,224
X3 terhadap X1	0,278	-	-	0,278
X3 terhadap X2	0,328	-	-	0,328
X4 terhadap X1	0,307	-	-	0,307
X4 terhadap X2	0,334	-	-	0,334
X3 terhadap Y	0,190	$0,278 \times 0,288 =$ <b>0,080</b>	$0,328 \times 0,224 =$ <b>0,073</b>	$0,190 + 0,278 \times 0,288 +$ $0,328 \times 0,224 =$ <b>0,343</b>
X\$ terhadap Y	0,176	$0,307 \times 0,288 =$ <b>0,088</b>	$0,334 \times 0,224 =$ <b>0,075</b>	$0,176 + 0,307 \times 0,288 +$ $0,334 \times 0,224 =$ <b>0,339</b>

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur di atas, secara keseluruhan baik secara parsial maupun secara simultan terdapat pengaruh positif antara variabel motivasi berprestasi (X1), komitmen (X2), perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y). Secara rinci penelitian akan diuraikan berikut ini :

1. Besarnya pengaruh variabel motivasi berprestasi (X1), komitmen (X2), perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4), secara simultan terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,454 atau 45,4 % dan sisanya 54,6 % karena pengaruh variabel lain.
2. Pengaruh langsung variabel Motivasi berprestasi dosen (X1) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,288 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,288^2 = 0,082$  atau 8,3 %.
3. Pengaruh langsung variabel Komitmen (X2) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,224 dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,224^2 = 0,050$  atau 5,0 %.
4. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,190 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,190^2 = 0,036$  atau 3,6 %.
  - a) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (X1) adalah sebesar 0,080. Karena pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,080 lebih kecil dibanding pengaruh langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (0,190), maka perilaku kepemimpinan ketua jurusan langsung berpengaruh terhadap

kinerja dosen dan tidak berhubungan dengan variabel motivasi berprestasi (X1).

- b) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel komitmen (X2) adalah sebesar 0,073. Karena pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,073) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,190), maka perilaku kepemimpinan ketua jurusan berpengaruh langsung terhadap mutu kinerja dosen (Y) dan tidak berhubungan dengan variabel komitmen (X2)
  - c) Besarnya pengaruh total variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (X1) dan komitmen (X2) adalah sebesar 0,343
5. Pengaruh langsung variabel Iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,176 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,176^2 = 0,031$  atau 3,1 %.
    - a. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (X1) adalah sebesar 0,088. Karena pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,088) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,176), maka variabel iklim organisasi (X4) berpengaruh langsung terhadap variabel mutu kinerja dosen (Y) dan tidak berhubungan dengan motivasi berprestasi (X1).

- b. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) melalui variabel komitmen (X2) adalah sebesar 0,075. Karena pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (Y) (0,075) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung variabel iklim organisasi (X4) terhadap mutu kinerja dosen (0,176), maka variabel iklim organisasi (X4) berpengaruh langsung terhadap variabel mutu kinerja dosen (Y) dan tidak berhubungan dengan komitmen.
- c. Besarnya pengaruh total variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Z) melalui variabel motivasi berprestasi dan komitmen dosen terhadap organisasi adalah sebesar 0,339
6. Bersarnya pengaruh variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) secara simultan terhadap motivasi berprestasi dosen (X1) adalah sebesar 0,239 atau 23,9 % dan sisanya 76,1 % karena pengaruh variabel lain
7. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap motivasi berprestasi dosen (X1) adalah sebesar 0,278 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,278^2 = 0,077$  atau 7,7 %
8. Pengaruh langsung variabel Iklim organisasi (X4) terhadap motivasi berprestasi dosen (X1) adalah sebesar 0,307 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,307^2 = 0,094$  atau 9,4 %.
9. Besarnya pengaruh variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) secara simultan terhadap komitmen (X2) adalah sebesar 0,305 atau sebesar 30,5 % dan sisanya 69,5 % karena pengaruh variabel lain.
10. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) terhadap komitmen (X2) adalah sebesar 0,328 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,328^2 = 0,108$  atau 10,8 %
11. Pengaruh langsung variabel Iklim organisasi (X4) terhadap komitmen (X2) adalah sebesar 0,334 atau dengan kata lain memberikan pengaruh sebesar  $0,334^2 = 0,112$  atau 11,2 %.
12. Besarnya pengaruh variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan (X3) dan iklim organisasi (X4) secara simultan terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,325 atau 32,5 % dan sisanya 67,5 % karena pengaruh variabel lain.
13. Besarnya pengaruh variabel motivasi berprestasi (X1) dan komitmen dosen terhadap organisasi (X2) secara simultan terhadap mutu kinerja dosen (Y) adalah sebesar 0,395 atau sebesar 39,5 % dan sisanya 60,5 % karena pengaruh variabel lain.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Mutu Kinerja Dosen

Dari hasil penelitian ditemukannya bahwa motivasi berprestasi dosen memiliki pengaruh paling kuat terhadap mutu kinerja dosen dibanding variabel lainnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) secara substansi bahwa variabel motivasi berprestasi termasuk kedalam faktor internal dosen. Menurut Amstrong dan Barron, (2009); Wirawan (2009); dan Donnely (1996), menjelaskan bahwa kinerja dosen merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor lingkungan internal dan faktor eksternal organisasi;
- 2) secara statistik dengan menggunakan analisis korelasi, diperoleh bahwa motivasi berprestasi dosen memiliki korelasi yang paling kuat terhadap mutu kinerja dosen dibanding ketiga variabel lainnya, dengan nilai  $r = 0,552$  (lihat lampiran 2). Menurut Sudjana (2003) dan Marcello Pagano (1992), menjelaskan bahwa besarnya nilai koefisien jalur salah satunya ditentukan oleh nilai koefisien korelasi. Hal ini berarti bahwa nilai

koefisien korelasi akan menentukan besarnya nilai koefisien jalur.

Menurut Artkison dan McClelland dalam Steer (2001) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan sumber kekuatan yang akan mendorong perilaku seseorang dalam mencapai keberhasilan dengan predikat yang tinggi. Kecenderungan intensitas perbuatan seseorang dalam bekerja akan dipengaruhi oleh keinginan untuk meraih prestasi. Demikian juga halnya dengan motivasi berprestasi dosen yang juga akan dipengaruhi oleh keinginan untuk mencapai prestasi kerja yang menjadi harapannya. Menurut McClelland dalam Gibson (1996) beberapa upaya dalam memicu keinginan untuk berprestasi adalah :

- 1) berusaha untuk melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif,
- 2) menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka ,
- 3) menjadi bersemangat sekali apabila unggul, dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi dan diperlukan dalam organisasi
- 4) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatan yang dilakukan,
- 6) tidak suka menunda-

nunda pekerjaan, bekerja terus walau sampai larut malam, cenderung gelisah dan ingin melakukan pekerjaan sendiri saja.

### **Pengaruh Komitmen terhadap Mutu Kinerja Dosen**

Komitmen dosen terhadap organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap mutu kinerja dosen, dosen yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi pada penelitian ini ditandai dengan adanya upaya dari dosen untuk mengidentifikasi tujuan, visi, misi yang akan dicapai oleh organisasi, perasaan dosen atas keterlibatannya dalam tugas-tugas yang diemban dalam organisasi serta perasaan dosen atas loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasi menyangkut kebanggaan terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi dimana dosen itu bekerja, sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, dosen memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri atau dengan organisasinya, yang digambarkan dalam besarnya usaha atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi atau visi bersama.

Menurut Michaels et.al (1998) ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah 1) ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak sedang bekerja dan sebagainya, 2) ciri-ciri komitmen pada kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru dan sebagainya, 3) ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaritas antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berfikir positif pada kritik dari teman-temannya, menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya, tidak memiliki organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

### **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Ketua Jurusan terhadap Mutu Kinerja Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan / ketua program studi terhadap mutu kinerja dosen, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,190 atau dengan kata lain besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan Ketua Jurusan / Ketua Program Studi yaitu sebesar 3,6%. Hal ini berarti semakin baik perilaku kepemimpinan ketua jurusan / ketua program studi, maka akan semakin baik pula mutu kinerja dosennya. Perilaku kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan ketua jurusan / ketua program studi dalam memberikan pelayanan kepada dosen khususnya, umumnya kepada stakeholders yang lain. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh ketua jurusan / ketua program studi dipandang oleh dosen sebagai suatu perilaku atau tindakan yang positif. Dengan demikian dosenpun memiliki sikap positif terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Dosen akan semakin giat bekerja bila Ketua Jurusan / Ketua Program Studi dipandang melakukan perilaku atau tindakan yang tepat, baik, dan sesuai dengan harapannya.

Siagian (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional. Berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif, maka pada penelitian ini pula perilaku kepemimpinan ketua jurusan / ketua program studi kalau tidak didukung oleh perilaku kepemimpinan yang efektif dan tanggung jawab ketua jurusan, maka kinerja dosen di lingkungan PoltekNIK Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung tidak mungkin optimal. Oleh sebab itu kerjasama dan keharmonisan antara ketua jurusan / ketua program studi dengan dosen harus ditingkatkan agar Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung berkembang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Beberapa hal yang harus ditingkatkan dari aspek kinerja penelitian adalah : 1) laporan penelitian yang dapat dibaca oleh mahasiswa, 2) memberikan contoh hasil penelitian dalam materi kuliah, 3) publikasi hasil penelitian, 4) melibatkan mahasiswa dalam pertemuan ilmiah, 5) melibatkan mahasiswa dalam kegiatan penelitian, 6) mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir. Sedangkan dari aspek kinerja kegiatan pengabdian pada masyarakat yang harus ditingkatkan adalah : 1) melibatkan mahasiswa dalam perencanaan kegiatan pengabdian pada masyarakat, 2) melibatkan mahasiswa dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat, 3) melibatkan mahasiswa dalam

evaluasi kegiatan pengabdian pada masyarakat, 4) aplikasi hasil penelitian pada kegiatan pengabdian pada masyarakat, dan 5) menulis karya pengabdian pada masyarakat.

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa perilaku kepemimpinan dengan mengedepankan sifat memberikan pelayanan kepada dosen sangat diperlukan di lingkungan Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung. Ketua jurusan / ketua program studi bukan orang yang harus mendapat pelayanan, bahkan sebaliknya ketua jurusan / ketua program studi harus memberi pelayanan kepada semua pelanggan. Artinya ketua jurusan / ketua program studi harus berupaya memahami seluruh peraturan dan ketentuan yang berlaku dan mematuhi serta menjalankannya secara konsisten. Seperti yang dikemukakan oleh Gaffar (2005), bahwa kepemimpinan harus berupaya mampu memberikan pengaruhnya untuk mempengaruhi / menggerakkan agar dosen mempunyai disiplin tinggi. Kepemimpinan dipandang sebagai bentuk kemampuan untuk menggerakkan dosen sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

#### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Mutu Kinerja Dosen**

Pada penelitian ini iklim organisasi sebagai suasana organisasi memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja dosen. Iklim organisasi yang kondusif merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mengarahkan agar tugas-tugas dosen agar dapat dilaksanakan dengan baik sehingga meningkatkan kinerja dosen. Menurut Hoy dan Miskel (2008:192), pimpinan organisasi yang mengembangkan iklim organisasi terbuka, pemimpin memperlakukan anggota organisasi sebagai partner kerja; pimpinan mendengarkan masukan dan permasalahan staf serta berupaya untuk mendorong stafnya untuk maju dan berkembang, mengembangkan interaksi yang terbuka dan profesional atas dasar saling menghargai (*collegial*) dan menjalin serta memupuk jalinan kerja yang intim dan lebih erat

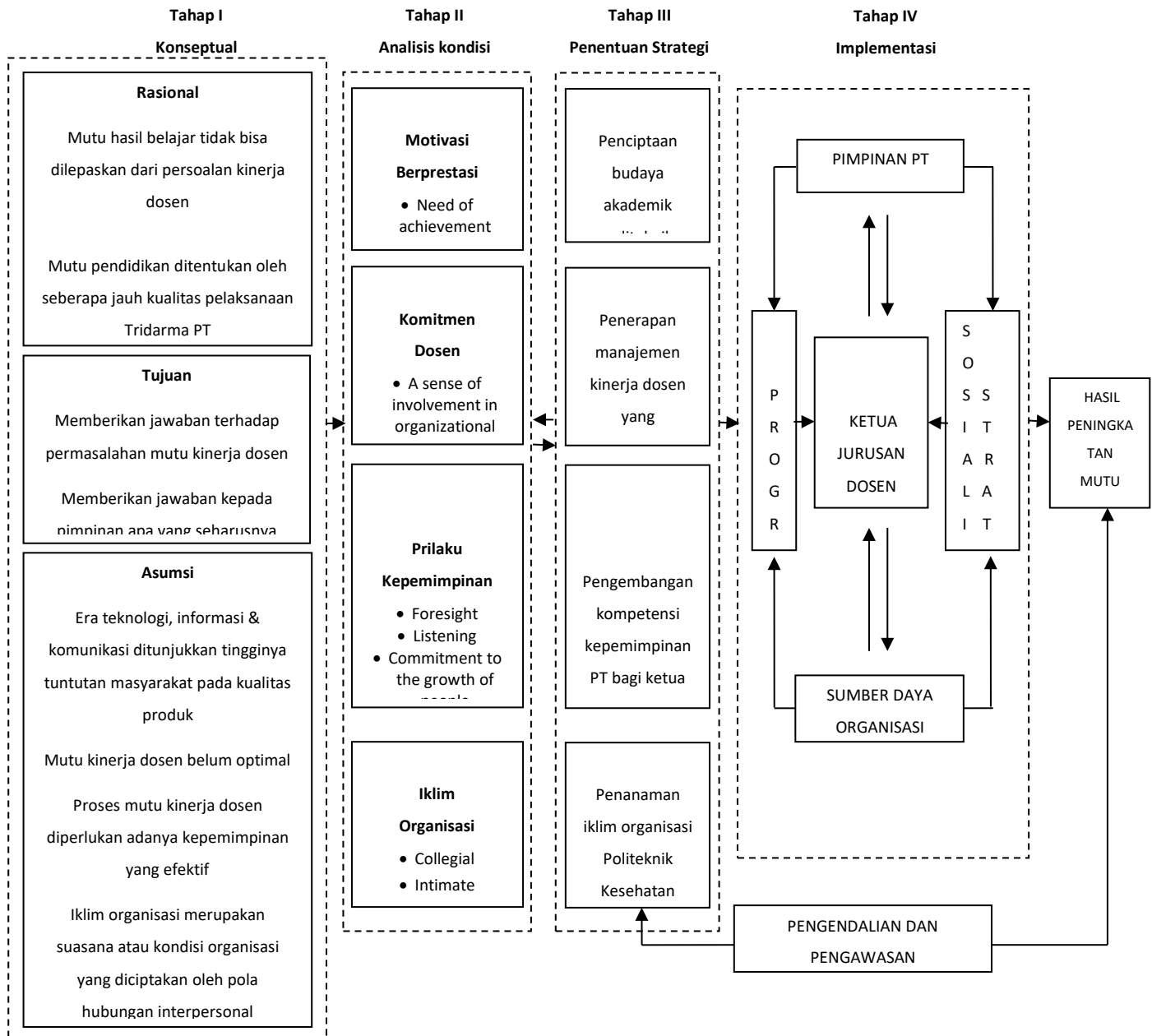
sehingga kedekatan (*intimate*) ini berimbas pada kepedulian yang tinggi antar sesama anggota organisasi dalam mewujudkan kesuksesan setiap pelaksanaan kerja atau setiap kegiatan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka pengelola perguruan tinggi perlu melakukan pembinaan kinerja dosen dalam mewujudkan iklim organisasi yang kondusif dengan mengembangkan kreativitas, loyalitas, komitmen dan dedikasi kerja, pada tingkat pengelola perguruan tinggi, iklim organisasi yang kondusif akan tercipta manakala didukung oleh 1) kualitas kepemimpinan perguruan tinggi, 2) kadar kepercayaan dinantara karyawan, dosen dan mahasiswa, 3) komunikasi antara pengelola perguruan tinggi, staf, karyawan dan dosen, 4) para karyawan perguruan tinggi memiliki perasaan dalam melakukan pekerjaan yang bermanfaat, 5) tanggung jawab karyawan perguruan tinggi, 6) imbalan yang adil bagi karyawan perguruan tinggi, 6) tekanan pekerjaan yang rasional di antara karyawan perguruan tinggi, 7) kesempatan bagi karyawan perguruan tinggi, 8) pengendalian, struktur dan birokrasi yang rasional, 9) keterlibatan dan keikutsertaan karyawan perguruan tinggi.

Memperhatikan hasil penelitian yang diperoleh bahwa untuk mencapai iklim organisasi yang kondusif di lingkungan Politeknik Kesehatan adalah merupakan tanggung jawab semua komponen perguruan tinggi khususnya Ketua Jurusan / Ketua Program Studi dan dosen. Iklim organisasi yang kondusif / mendukung, dapat memacu hubungan antar dosen dengan dosen, dosen dengan Ketua Jurusan / Ketua Program Studi atau sebaliknya. Hal ini bisa terjadi karena pada lingkungan kerja yang nyaman, di mana setiap dosen akan merasa menikmati pekerjaan yang mereka lakukan, maka komunikasi antar dosen juga akan meningkat. Hal ini membawa dampak terhadap dimensi keterdukungan, persahabatan dan keintiman dosen. Sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan oleh dosen juga akan meningkat seiring dengan iklim organisasi yang semakin mendukung. Akhirnya, iklim organisasi yang mendukung / kondusif akan mendorong interaksi di dalam organisasi dan menjadikan organisasi yang dinamis.



## Model Hipotetik Strategi Peningkatan Mutu Kinerja Dosen



Agar model hipotetik strategi peningkatan mutu kinerja dosen ini dapat diimplementasikan sesuai tujuan, maka diperlukan persyaratan sebagai berikut :

1. Strategi, program peningkatan mutu kinerja dosen harus mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan puncak dalam organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya dukungan ini harus diwujudkan dalam penyediaan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan seluruh strategi peningkatan mutu kinerja dosen yang telah ditentukan.
2. Strategi, program peningkatan mutu kinerja dosen disampaikan kepada seluruh jajaran

3. Direktur, Pembantu Direktur, Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi serta dosen terlibat aktif didalam proses pengawasan dan pengendalian setiap program peningkatan mutu kinerja dosen.
4. Adanya kerjasama antara Politeknik Kesehatan dengan Perguruan Tinggi terkait dalam rangka implementasi strategi peningkatan mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan. Hal ini bertujuan untuk memfasilitasi kebutuhan

program peningkatan mutu kinerja dosen sesuai kebutuhan institusi.

5. Adanya pengaturan dosen dan terus mengatur personil selama berada dalam organisasi. Prinsip yang dikembangkan adalah "*the right man on the right place on the right time*" harus

menjadi acuan bagaimana menempatkan kembali dosen yang telah mengikuti pendidikan atau pelatihan tersebut.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Temuan hasil penelitian secara umum menunjukkan bahwa gambaran rata-rata skor mutu kinerja dosen, motivasi berprestasi dosen, komitmen dosen terhadap organisasi, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi di Politeknik Kesehatan Bandung termasuk katagori cukup.

Motivasi berprestasi, komitmen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi baik secara simultan maupun secara individual (parsial) berpengaruh terhadap mutu kinerja dosen.

Pimpinan Politeknik Kesehatan agar meningkatkan mutu kinerja dosen dalam penelitian dan pengabdian masyarakat hal ini dimaksudkan agar dosen dalam mengajar tidak hanya berbasis teori tetapi juga berbasis penelitian, disamping itu pengabdian masyarakat dapat digunakan oleh dosen sebagai wahana untuk mengembangkan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh dosen. Untuk itu pimpinan Politeknik dapat melakukan beberapa hal : 1) memposisikan kembali apek penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada tri dharma Perguruan Tinggi; 2) kemampuan meneliti dipertimbangkan sebagai salah satu persyaratan dalam rekrutmen tenaga dosen; 3) membangun kemitraan antar perguruan tinggi, dunia usaha dan pemerintah.

Pimpinan, dosen dan semua pihak yang terkait perlu berupaya meningkatkan suasana iklim organisasi yang kondusif, suasana kerja yang nyaman yang dapat meningkatkan motivasi dan

komitmen dosen, sehingga dosen menyediakan waktu yang luang untuk mengerjakan tugas-tugas yang berkaitan dengan tri dharma perguruan tinggi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Pimpinan Politeknik Kesehatan adalah : 1) melengkapi sarana dan fasilitas yang memadai bagi dosen untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya; 2) adanya pembagian kerja yang adil dan merata; 3) adanya forum kajian ilmiah yang dilaksanakan secara rutin dan melibatkan semua pihak; 4) melaksanakan rekreasi yang diikuti oleh dosen dan keluarga.

Pimpinan Politeknik Kesehatan agar dapat mempertimbangkan dan menjadikan model hipotetik strategi peningkatan mutu kinerja dosen sebagai bahan kebijakan pimpinan dalam meningkatkan mutu kinerja dosen Politeknik Kesehatan.

Hasil dari penelitian menunjukkan masih adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dosen ( kontribusi faktor lain yang tidak diteliti adalah sebesar 54,6% ) selain motivasi berprestasi, komitmen dosen, perilaku kepemimpinan ketua jurusan dan iklim organisasi. Maka oleh sebab itu penelitian ini perlu ditindaklanjuti oleh penelitian lanjutan yang mempelajari mutu kinerja dosen dari aspek yang lain. Dengan demikian akan diperoleh informasi yang lengkap sebagai bahan pertimbangan kebijakan pengembangan dosen Politeknik Kesehatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriana, W Botha (2008). *Measurement of Employee Commitment Strategies Within an Auditing Environment*. Departement of People Management and Development. Faculty of Management Sciences; Tshwane University of Technology.
- Baron, Robert A & Gerald Greenberg (2008). *Behavior in Organization, Understanding and Managing The Human Side of Work* : 5th Boston : Allyn & Bacon, Inc.

- Cascio, Wayne F (1995). *Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work Life*. 5th ed. New York: Mc Graw Hill.
- Gaffar, MF. (2005). *Profesionalisasi pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : Makalah pada Seminar Nasional FIP UPI, Bandung.
- Gibson, JL, Ivancevich, JM dan Donnelly, JH (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara : Jakarta
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G (2008). *Educational Administration* : Theory, Research and Practice (8th ed.

- International edition). Singapore : McGraw-Hill Co.
- K.H.H. Kottawatta (2007). *Impact of Attitudinal Factors on Job Performance of Executives and Non Executive Employees in Apparel Industry in Sri Lanka*. Sri Lanka Journal of Human Resource Management. Vol. 1. No.2. 2007.
- Marsh Colin (2008). *Becoming A Teacher : Knowledge, Skills and Issues*. 4th.ed. Pearson. Education Australia.
- Michael, TR dan Larson (1998). *People and Organization ; An Introduction to Organization Behavior*. Singapore : McGraw Hill Inc
- Pagano, Marcello and Kimberlee Gauvreau. (1992). *Principles of Biostatistics*. An Imprint of Wadsworth Publishing Cmpany. Belmont, California : Duxbury Press
- Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Bandung, 2011. *Laporan Penyelenggaraan Pendidikan Semester Genap tahun Ajaran 2009/2010*. Bandung : Poltekkes Bandung.
- Robbins, Stephen P (2005). *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. International Edition. New Jersey. Prentice-Hall/Pearson.
- Sallis, E (2007) *Total Quality Management in Education*. London Philadelphia
- Siagian, Sondang, (2003). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Slavin, E. Slavin. (2009). *Psikologi Pendidikan : Teori dan Praktek* (Terjemahan) Jilid 1 dan 2. Edisi ke-8. Jakarta : PT. Indeks.
- Steers M Richard & Porter W Lyman (2001). *Motivation and Work Behavior*, International Edition. New York. McGraw-Hill Book Company
- Sudjana.(2003). *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito
- Sutermeister, Robert A. (1976). *People and Productivity*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Wirawan (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.